愿景沟通中负面反馈的解释水平对下属愿景追逐行为的影响[*]

赵　晨[1]　林　晨[1]　周锦来[1]　高中华[2]

([1] 北京邮电大学经济管理学院, 北京　100876)([2] 中国社会科学院工业经济研究所, 北京　100006)

摘　要　为了让下属更好地接受并追逐愿景，领导会在与下属的愿景沟通中有意进行负面反馈。然而，领导应如何通过调整负面反馈的措辞策略，来提高愿景沟通的效果尚不明确。基于幻想实现理论开展了情景实验(研究 1, N=76)及问卷调查(研究 2, N=301; 研究 3, N=619)，结果一致表明，愿景沟通中领导的负面反馈解释水平能够通过下属的愿景实现期望进而影响其愿景追逐行为，同时这一中介机制被组织经营状态调节。当组织处于顺境中，领导在采取负面反馈时应该采用较低的解释水平，而当组织处于逆境中则应采取较高的解释水平，这样能使负面反馈发挥出最佳效果。研究结论有助于揭示愿景沟通中负面反馈的解释水平对下属愿景认知与行为反应的作用机制，为领导者如何在与下属的愿景沟通中有效开展负面反馈提供了实践启示。

关键词　愿景沟通, 负面反馈, 解释水平, 愿景追逐行为, 幻想实现理论

分类号　B849: C93

1　问题提出

面对日益复杂多变的经营环境，组织愿景的作用愈发凸显。它不仅是战略决策的重要指引，更是凝聚群体共识、激发创新活力的核心要素。在愿景内化的过程中，领导者的愿景沟通至关重要，能确保组织上下对愿景有深刻的理解和认同，进而形成共同行动的力量。领导在与下属的愿景沟通中，不仅会使用常规的正面反馈，还会有意进行负面反馈(Stam et al., 2010a)，通过表达对组织现状的不满(Xing et al., 2021)，引导下属意识到现状与愿景间的偏差进而缩小差距(胡君辰，李涛, 2014)。同时近来也有学者提出，忧患型领导等关注负面前景的领导风格能有效促进下属开展变革(Gao et al., 2024)。因此，领导者如何在愿景沟通中用好负面反馈并发挥激励下属追逐愿景的正向作用，成为值得深入研究的问题。

收稿日期：2023-03-12

[*] 国家自然科学基金面上项目（72172017, 72272148）；北京市自然科学基金面上项目（9222023）；教育部人文社会科学研究基金青年项目（21YJC630170）；中国社会科学院登峰战略企业管理优势学科建设项目资助。

通信作者：高中华, E-mail: gaozhh@cass.org.cn

负面反馈为克服阻碍并实现目标提供行动方向(Audia & Locke, 2003)，能成为愿景沟通中鼓动下属的重要手段(van Knippenberg & Stam, 2014)。合理的负面反馈有助于激活下属的学习动机(Xing et al., 2023)、主动行为(赵修文 等, 2023)，并提高绩效(Xing et al., 2021)。然而，负面反馈作为领导者对现状的批评表达，不合理地使用也容易打击下属(Hu et al., 2015)，损害他们的动机和目标期望(Dijk & Kluger, 2011; Remus et al., 2005)，增加消极情绪乃至降低绩效(Ilgen & Davis, 2001; Ilies et al., 2007)。尤其在愿景沟通等附带目标的情境下，一旦对负面反馈使用不当则容易导致下属对愿景的消极看法。因此，讲究策略的负面反馈能有效激励下属，而不合理的负面反馈则可能有害，应针对负面反馈的使用策略进行探究。

言语措辞在领导者沟通中发挥塑造下属认知的核心作用(Brockner & Higgins, 2001)，是探究合理使用负面反馈的重要突破口。已有研究关注到负面反馈的反馈源、传达形式及其与建议、信念等内容的搭配(Hu et al., 2015; Steelman & Rutkowski, 2004)，但对负面反馈本身应采取何种措辞知之甚少。考虑到不同措辞会导致下属形成不同的认知评价和行为选择(万鹏宇 等, 2023)，要发挥愿景沟通中负面反馈的激励作用，有必要填补对其措辞的研究空白。在众多措辞因素中，解释水平(Construal Level)是指人们编码和解码信息的方式(Wiesenfeld et al., 2017)，具有重要研究价值：一方面，领导者作为编码者对解释水平有可操作性。领导讲话虽存在众多不可控因素，但采取“明说”或“暗道”的讲话策略往往是人为可控的(Wiesenfeld et al., 2017)。另一方面，措辞的解释水平将使下属对负面反馈的心理表征处于不同的抽象程度和心理距离(Berson et al., 2015)，是塑造下属认知的关键。为填补已有研究不足，有必要探讨愿景沟通中负面反馈的解释水平对下属愿景实现期望及后续行为的影响。

针对上述问题，本研究将基于 Oettingen 等(2001)提出的幻想实现理论，聚焦愿景沟通中负面反馈的解释水平，厘清个体激活愿景期望的自我调节策略和理论路径；同时结合个体期望与所处环境的关联性(Oettingen, 1999)，揭示负面反馈在不同情境的作用差异，全面刻画愿景沟通中负面反馈的解释水平对下属愿景追逐行为的影响机制。可能具有逻辑理路(Why)、边界条件(When)、使用对策(How)三方面贡献：一是基于幻想实现理论探明负面反馈的解释水平为何能影响下属的认知和行为，揭示多种负面反馈策略发挥作用的逻辑原理；二是通过引入组织经营状态，从顺境和逆境角度延展了愿景沟通中负面反馈的不同解释水平的适用边界；三是在实践上明确领导者何时应采取何种负面反馈对策，为管理实践提供理论指导。

1.1 理论基础

幻想实现理论围绕理想未来和当下现实两个核心来阐释个体对未来的自我调节策略

(Oettingen et al., 2001)。基于个体对两者的关注程度，该理论早期提出三类调节策略(Oettingen, 1999)：（1）沉湎于幻想。当个体关注理想未来却忽视实现理想的现实阻碍时，个体容易陷入“白日梦”般的幻想中，难以明晰接近理想的行动方向。此时，个体对实现理想目标的期望未被有效激活。（2）驻足于当下。当个体关注当下现实却忽视理想未来，个体将忽视实现目标后的收获，反而驻足于当前的现实阻碍。此时，个体同样缺乏对理想的行动方向，乃至认为理想遥不可及且采取行动是不必要的。（3）心理对照。当个体同时关注到理想未来和当下现实，便会通过将两者对比从而明确理想和现实间的偏差。这类偏差形成理想目标和现实阻碍间的关联，促使个体理解实现理想所要克服的现实阻碍，并思考采取行动的必要性和实现理想的可能性。这种思考最终会激发个体对实现理想目标的期望，并采取行动。后续发展中，幻想实现理论也延伸出新的调节策略，即反向心理对照(Oettingen, 2012)，认为若个体已经关注到当下现实并驻足于现实阻碍，即便后续再传达理想未来的信息，也很难刺激他们对实现理想的期望。这也意味着同时传达愿景和负面反馈的必要性。

本研究情境和幻想实现理论的衔接有如下两方面：一是愿景沟通所传达的愿景信号与幻想实现理论的理想未来对应。理想未来是个体内在的心理图式(Oettingen et al., 2001)，愿景信号即组织未来的理想化图景，能塑造下属对未来愿景的心理想象(Stam et al., 2010b)。两者均指向积极的远景目标，愿景信号能激活下属对理想未来的认知。二是负面反馈所传达的现实阻碍信号与幻想实现理论的当下现实对应。正如 Oettingen(2012)在阐释幻想实现理论时所言，为实现幻想而克服现实阻碍是个体针对当下现实的行动核心；而负面反馈所传达的现实阻碍信号，旨在使下属意识到与目标间的偏差进而克服差距(胡君辰，李涛, 2014)，两者均指向亟待突破的消极的近景目标。

与其他期望理论相似，幻想实现理论同样强调个体的期望以现实环境为基础(Oettingen et al., 2001; Oettingen & Mayer, 2002)，因此需将环境纳入研究范畴。借用社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978)，下属获取愿景和现实阻碍信号后倾向于在环境中捕捉能佐证信号的线索。这意味不同情境下，相同信号在下属的心理加工中会产生偏差(盖笑松 等, 2016)。组织经营状态为这类偏差提供了良好解释。组织经营状态是指组织成员以对现实环境的心理期望为参考点，对当前环境的期望顺差和逆差的集体感知(Hack & von Bieberstein, 2014; 贺小刚 等, 2015)。由于个体的有限理性，组织经营状态通常呈现顺境和逆境两极，即当环境越是超越心理期望则越为顺境，越是落后于心理期望则越为逆境，两极间随心理偏差程度存在连续性(贺小刚 等, 2015)。这两极与幻想实现理论衔接，分别侧重提供支持愿景和现实阻碍的环境线索：组织经营状态越是偏向顺境，超预期的良好环境有助于明晰愿景；越是偏向

逆境，未达到预期的消极环境将强化对现实阻碍的认知。因此，有必要结合组织经营状态展开综合探讨。

1.2 愿景沟通中负面反馈的解释水平与愿景实现期望

愿景沟通传达遥远愿景的同时，也会传达迈向愿景的短期目标(Berson et al., 2015)。领导者在愿景沟通中使用负面反馈能为下属提供改进现状的短期目标，目的在于刺激下属克服实现愿景的现实阻碍(胡君辰，李涛, 2014)。而缩小偏差的过程本质上也是努力实现愿景的过程，体现为下属对愿景的实现期望和追逐行为。

根据幻想实现理论，个体对愿景和现实阻碍的关注程度不同，将对愿景采取不同调节策略(Oettingen et al., 2016)，而组织经营状态偏向顺境或逆境都可能使负面反馈的解释水平对下属愿景实现期望产生不同作用。在组织经营状态偏向顺境时，由于组织经营超越预期，支撑现实阻碍信号的环境线索较弱。若领导者在愿景沟通中采用高解释水平的负面反馈，传达模糊、抽象的问题，则容易扩大下属对现实阻碍的心理距离(Wiesenfeld et al., 2017)，难以引发对现实阻碍的重视。下属倾向于采取沉溺于美好幻想的调节策略，难以有效激活愿景实现期望。若领导者采取低解释水平的负面反馈，则能通过对问题的清晰表述弥补环境消极线索的缺位，有利于强化现实阻碍信号，实现下属对愿景和现实阻碍的认知平衡，激活下属的愿景实现期望。

组织经营状态偏向逆境时，通常缺少支撑愿景信号的环境线索，同时蕴含丰富的消极线索。由于个体趋于在逆境中捕捉消极线索(Salancik & Pfeffer, 1978)，低解释水平的负面反馈会使现实阻碍信号过强，导致下属倾向于选择沉湎于消极现实的调节策略，不利于提升愿景实现期望。若采取高解释水平的负面反馈，由于下属接收到的消极内容的心理距离较远，一来有助于明确为实现愿景而克服阻碍的行动方向，二来避免下属把注意力集中于现状。下属能更容易地明确现状与愿景的差距并知晓如何行动来缩小差距，倾向于采取心理对照的调节策略。因此，当组织经营状态越是偏向逆境，高解释水平的负面反馈越能在愿景沟通中促进下属的愿景实现期望。综合上述分析，提出以下假设：

H1：组织经营状态调节愿景沟通中负面反馈的解释水平与下属愿景实现期望的关系，组织经营状态越偏向顺境，负面反馈解释水平与下属愿景实现期望越倾向于呈负向关系；越偏向逆境，负面反馈解释水平与下属愿景实现期望越倾向于呈正向关系。

1.3 愿景沟通中负面反馈的解释水平与愿景追逐行为

愿景追逐行为指的是指向愿景的一系列目标导向行动的集合(Fishbach et al., 2010)。根据幻想实现理论，个体期望是构成目标承诺的重要基础，将转化为实现愿景的自我效能、主动

性、责任感，并有助于明确行动思路(Kappes & Oettingen, 2014; Oettingen et al., 2001)，这些效果最终将涌现为个体的愿景追逐行为。当领导者触发下属的心理对照并激活愿景实现期望，下属将会把愿景实现后美好的心理图式与自我概念绑定(Stam et al., 2014)，进而产生实现愿景的紧迫性。因此，愿景沟通中负面反馈的解释水平对下属愿景实现期望的影响，会进一步作用于后续的愿景追逐行为。同时，由于负面反馈的解释水平在组织经营状态分别偏向顺境和逆境时，对愿景实现期望的影响存在差异，这类差异同样会被介导并导致不同水平的愿景追逐行为。因此，提出以下假设：

H2：愿景沟通中，下属的愿景实现期望在负面反馈解释水平与愿景追逐行为间起到中介作用，且该中介作用受组织经营状态的调节。

综合上述分析，研究模型如图 1。本研究将通过三项研究，分别采取情景实验和问卷调研的方法就该模型展开检验。

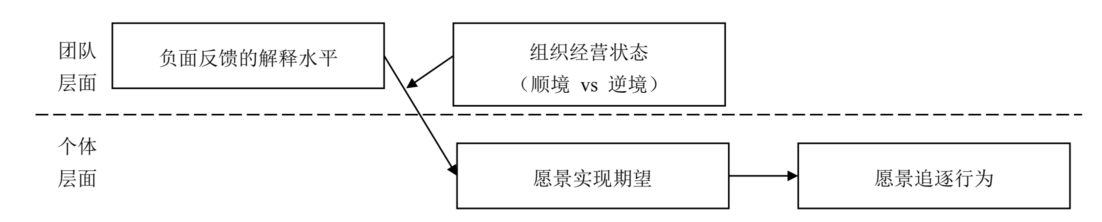


图 1 愿景沟通中负面反馈的解释水平对愿景追逐行为的影响机制

2 研究 1：情景实验

2.1 被试

研究 1 采取情景实验的方法，设置 2（低解释水平、高解释水平）×2（顺境、逆境）四个小组。根据 G*Power 3.1 计算双因素方差分析样本量（设定统计检验力 1-β=0.80、双侧检验α=0.05、效应量f=0.40、组别数为 4），所需的最低被试量为 52 人。通过某高校就业指导中心、校内论坛和公众号等平台与 76 名互联网公司的实习生取得联系，征得同意后安排周末进行实验室实验。研究将被试者随机均分为 4 组，每组 19 人。实验采用被试者自愿报名、参与的原则，全程由 1 到 2 位研究者一对一陪同；实验前，研究者详细告知被试者研究全程不涉及任何违反法律法规及伦理准则的事项，研究结果及个人信息被严格保密，数据仅用于学术研究；研究者对被试者说明除研究内容外的所有信息，包括有无涉及隐私、有无伤害等，确保其知情同意；在实验中，被试者无任何限制或束缚，且允许随时终止实验。本实验内容获研究者所在单位伦理委员会批准。被试基本情况如下：在性别方面，男性 45 人，女性 31 人；在年龄方面，平均年龄为 22.37 岁(SD=1.80)；在教育背景方面，本科人数为 39 人，硕士人数为 32 人，博士人数为 5 人。

2.2 实验材料与设计

被试者被随机分配到（低解释水平、高解释水平）×（顺境、逆境）四种实验情景。研究者向被试者展示实验材料，并要求他们将上述材料视为当前自己所在公司的真实材料，并根据自己在公司的真实反应回答量表题项，具体步骤如下：

（1）参考 Berson 和 Halevy(2014)的做法，首先要求被试者阅读一篇由研究者提前撰写的有关“组织愿景”的报刊文章，以使被试者对组织愿景具备初步了解。接着，要求被试者根据报刊文章填答解释水平的量表题项，以了解被试者自身在解码信息时的解释水平，为后续实验提供控制变量。

（2）以公司公告的形式，展示用于操纵组织经营状态的实验材料。该材料的内容借鉴 Roberts 和 Grover(2012)的量表，两份材料仅在体现顺境和逆境的关键词汇上有差异，其余内容完全一致，具体如图 2（左为顺境，右为逆境）：

公告	公告
公司各部门： 为使各级员工充分了解当前公司状况，有效做出合理、科学的运营决策，现汇报过去两个季度本公司的总体经营情况。 公司在销售额方面表现超过预期，员工基数维持在合理区间，与客户及合作供应商的关系取得长足进步，且公司的经费预算比较充足。整体运营状况比较可观。 2023年11月30日	公司各部门： 为使各级员工充分了解当前公司状况，有效做出合理、科学的运营决策，现汇报过去两个季度本公司的总体经营情况。 公司在销售额方面表现未达到预期，员工基数受到裁减影响，与客户及合作供应商的关系出现明显缺口，且公司的经费预算不算充足。整体运营状况不容乐观。 2023年11月30日

图 2 研究 1 组织经营状态的材料示例

（3）参考 Stam(2010b)等人的做法，要求被试者在电脑前听一段领导讲话音频，同时字幕出现在电脑屏幕中央，该材料的内容借鉴吴月燕(2019)等的量表，参考 Berson 和 Halevy(2014)的做法，通过更改内容的抽象程度来控制负面反馈的解释水平：对于低解释水平，采用具象描述；对于高解释水平，采用抽象描述。两份材料中的负面反馈与愿景相关，且仅在体现解释水平的关键措辞上有所差异，其余内容一致；材料内容立足互联网公司情境，与被试者员工身份一致，以确保代入感。为避免两份音频材料的语言语调差异导致的干扰，研究采用科大讯飞的 AI 配音技术，两段配音的所有参数保持一致。材料内容如下：

低解释水平：

“我们的愿景是为世界提供互联平台，因此我们努力将公司做大做强，吸引更多用户加入。然而，在实现愿景的路上常有波折：**在上周五**，竞争对手 **B 公司的新产品上线**，该产品预计将在**随后一个季度**导致我们 **2.5%的用户流失**，同时还会有 **2 家**合作伙伴**不再与我们平台续约**，与对

手**签署合约**。为了实现我们的愿景，我们必须采取行动。”

高解释水平：

“我们的愿景是为世界提供互联平台，因此我们努力将公司做大做强，吸引更多用户加入。然而，在实现愿景的路上常有波折：**曾几何时**，竞争对手**在产品上再推陈出新**，该产品预计将在**今后一段岁月**导致我们**的用户渐行渐远**，同时还会有**个别**合作伙伴**与我们平台分道扬镳**，与对手**珠联璧合**。为了实现我们的愿景，我们必须采取行动。”

（4）被试者填写解释水平量表和组织经营状态量表用于操纵检验，填写愿景实现期望量表和愿景追逐行为量表用于后续分析。

（5）参考 Berson 和 Halevy(2014)的做法，研究者在实验结束前向被试者通报：

“下个月公司将开展一个新项目，该项目旨在强化公司当下的用户粘性和对新用户的吸引力，这对于实现公司‘为世界提供互联平台’的愿景良好契合，目前该项目正在招收新成员。”

研究者以开放式题项询问被试者，是否自愿报名该新项目（1=完全不自愿，7=完全自愿）；询问被试者愿意每天在新项目中投入的平均工作时间。将上述分值标准化，取均值来反映被试者参与愿景追逐的行为意向。将该结果用于重复检验假设，以确保结果的稳健性。

（6）研究者告知被试者，上述所有内容均为实验虚构，在确保该实验经历不会影响被试者对真实工作的态度后，支付 20 元报酬。

2.3 变量测量

采用的量表均为发表在核心学术刊物上、被验证有效的成熟量表，遵循双向翻译-回译程序，针对中文用语习惯对部分措辞进行情境化适配。具体如下：

解释水平。采用吴月燕等(2019)开发的语体感知量表。该量表包含 3 个题项，采用 7 点李克特量表形式，样题如“我觉得领导传达问题的语言口语化”，Cronbach’s α系数为 0.88。

组织经营状态。采用 Roberts 和 Grover(2012)开发的组织经济逆境量表。为反映组织经营状态的连续性及其顺境/逆境的两极，将量表改编为语意差别量表，即将 7 点李克特量表中的 1 和 7 分别代表两极，例如好（坏）、以消费者利益驱动（以组织利益驱动）等，数字越接近某一端就越接近这端的陈述(王汉瑛 等, 2018)。该量表包含 5 个题项，本研究中 1 分代表逆境、7 分代表顺境、4 分代表中立，样题如“在过去六个月里，该组织最有可能在销售额方面处于：‘逆境 1 2 3 4 5 6 7 顺境’”，Cronbach’s α系数为 0.97。

愿景实现期望。采用 Norman 和 Aron(2003)开发的量表。该量表包含 6 个题项，采用 7 点李克特量表形式，样题如“我们具备实现组织愿景的能力”，Cronbach’s α系数为 0.89。

愿景追逐行为。采用 Louro 等(2007)开发的量表。该量表包含 3 个题项，采用 7 点李克

特量表形式，样题如“我愿意为实现组织愿景而付出更大的努力”，Cronbach’s α系数为 0.93。

控制变量。为排除人口特征对研究结果的干扰以及被试者自身解码信息的解释水平的干扰，将性别、年龄、教育程度等人口统计学变量和被试者自身解释水平作为控制变量。

2.4 实验结果

2.4.1 操纵检验

独立样本 t 检验结果显示，高解释水平组与低解释水平组的被试者在人口统计变量、自身解释水平和组织经营状态得分上均不存在显著差异，在解释水平得分上，高解释水平组(M=3.16, SD=1.22)显著低于低解释水平组(M=5.00, SD=1.22)（得分越低代表解释水平越高），$t(74)=6.10$，$p<0.001$，Cohen’s d=1.40，表明对解释水平的操纵是成功的；顺境组与逆境组的被试在人口统计变量、自身的解释水平和解释水平得分上均不存在显著差异，在组织经营状态得分上，顺境组(M=5.36, SD=0.95)显著高于逆境组(M=1.87, SD=0.86)，$t(74)=16.82$，$p<0.001$，Cohen’s d=3.86，表明对组织经营状态的操纵是成功的。

2.4.2 假设检验

采用方差分析检验负面反馈的解释水平与组织经营状态对愿景实现期望的交互作用。在控制被试者的性别、年龄、教育程度和自身解释水平下，对愿景实现期望进行 2（高解释水平、低解释水平）×2（顺境、逆境）方差分析，结果发现，组织经营状态与解释水平的交互项系数显著（$F(1, 68)=10.30$, $p=0.0013$, $\eta_p^2=0.14$），解释水平的主效应不显著（$F(1, 68)=0.03$, $p=0.85$, $\eta_p^2=0.00$），组织经营状态的主效应显著（$F(1, 68)=19.17$, $p<0.001$, $\eta_p^2=0.24$）；对由量表测得的愿景追逐行为进行方差分析，结果发现，组织经营状态与解释水平的交互项系数显著（$F(1, 68)=14.19$, $p=0.0013$, $\eta_p^2=0.14$），解释水平的主效应不显著（$F(1, 68)=0.11$, $p=0.77$, $\eta_p^2=0.00$），组织经营状态的主效应显著（$F(1, 68)=28.89$, $p<0.001$, $\eta_p^2=0.25$）；对由开放题项测得的愿景追逐行为进行重复检验，结果相符。这表明解释水平与组织经营状态对愿景实现期望和愿景追逐行为有交互作用；解释水平的主效应不显著，可能是因为解释水平在逆境和顺境对愿景实现期望和愿景追逐行为分别有正向和负向的影响，导致在整体样本层面两种效应相互抵消。

进一步检验不同组织经营状态下负面反馈的解释水平对愿景实现期望的影响，采用 SPSS 宏插件 Process 进行 20000 次 Bootstrap 分析，以实验分组的虚拟变量（0=低解释水平，1=高解释水平；0=逆境，1=顺境）为自变量和调节变量，在控制被试者的性别、年龄、教

育程度和自身解释水平后，结果显示：对于95%显著性水平，在顺境下，解释水平对愿景实现期望的效应系数呈负向显著(β=-0.79, [LLCI, ULCI]=[-1.41, -0.16])；在逆境下，解释水平对愿景实现期望的效应系数呈正向显著(β=0.71, [LLCI, ULCI]=[0.08, 1.33])；解释水平和组织经营状态的交互项对愿景实现期望的效应系数显著(β=-1.49, [LLCI, ULCI]=[-2.38, -0.61])。假设 H1 得到支持。不同组织经营状态下解释水平对愿景实现期望的效应曲线如图 3。

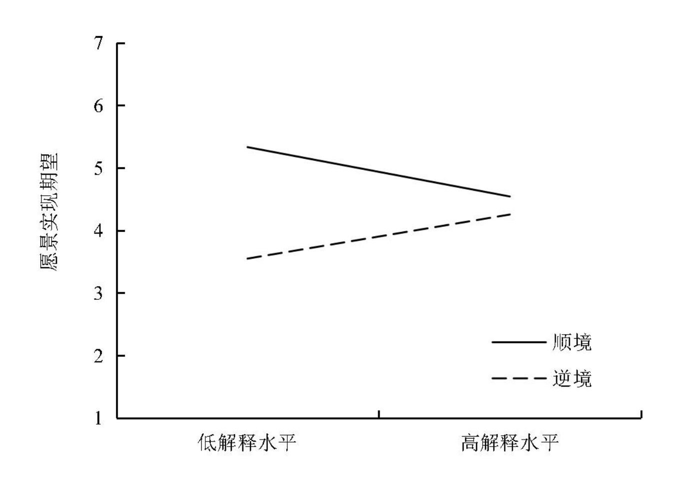


图 3 不同组织经营状态下解释水平对愿景实现期望的影响

检验负面反馈的解释水平通过愿景实现期望对愿景追逐行为的中介作用，结果显示：在95%显著性水平，对于量表测得的愿景追逐行为，组织经营状态偏向顺境时的中介效应值(β=-0.55, [LLCI, ULCI]=[-1.04, -0.16])负向显著；组织经营状态偏向逆境时的中介效应值(β=0.49, [LLCI, ULCI]=[0.07, 1.00])正向显著。两情境中介效应值存在明显差异($\Delta\beta$=1.04, [LLCI, ULCI]=[0.43, 1.77])，假设 H2 得到支持。对由开放题项测得的愿景追逐行为进行重复检验，结果相符。

3 研究 2：问卷调查

研究 2 将采取多时点问卷调查法，进一步检验愿景沟通中负面反馈的解释水平与愿景追逐行为的关系，检验研究 1 中的影响效应在实验室外能否复现。

3.1 样本和程序

调研对象来自总部位于北京的某金融企业。该企业在全国各地的分支机构在经营管理上相对独立。伴随近年新型金融的崛起，该企业整体处于变革转型阶段。从该公司的中高层负责人处获悉，目前各分支机构按总公司的战略要求均下达了有关转型升级的愿景目标，领导对下属进行愿景沟通的现象普遍存在。该样本情境比较适用于本研究。在中高层负责人的帮助下，与该企业分支机构取得联系，每个分支机构都有一个核心团队，对核心团队进行在线问卷调研，共获得 53 个团队的数据，这么做的原因如下：（1）除主要核心团队之外，多数

员工属于临时聘用或者主要负责外出业务，与团队联结不深且干扰因素较多；（2）主要核心团队的员工均为正式工，职业生涯与组织绑定，对组织愿景理解更深，是领导愿景沟通的主要接收者。采用两时点问卷调研，两个时点间隔一周。一共 390 位职员参与本次调研。在第一个时点，受访者汇报直接上级领导在愿景沟通时所传达的负面信息的解释水平、组织经营状态以及人口统计变量（性别、年龄、教育程度）、工作年限、与领导共事的年限等基本信息。在第二个时点，受访者汇报愿景实现期望和愿景追逐行为。在排除第二个时点未填答问卷、两个时点的问卷未能配对的样本后，共收集到 301 份有效问卷。其中，女性占 52%；平均年龄为 37 岁；学历在本科及以上的占 84%。

3.2 变量测量

解释水平。参考先前研究做法(李思贤 等, 2022)，采用单题项测量受访者所感知的负面反馈的解释水平，即“领导所讲的问题是清晰具体的，还是模糊抽象的？”，采取 7 点语意差别量表的形式，1 代表非常具体，4 代表中立，7 代表非常抽象。

组织经营状态。受访者直接对单题项“您认为团队的情况处于顺境还是逆境？”打分，采取 7 点语意差别量表的形式，1 代表逆境，4 代表中立，7 代表顺境。

愿景实现期望和愿景追逐行为量表与研究 1 一致，Cronbach’s α系数分别为 0.87、0.83。

控制变量。工作年限、与领导共事的时间等因素可能影响员工对组织愿景、领导者讲话的认知和态度，故将性别、年龄、教育程度等人口统计学变量以及工作年限、与领导共事的时间作为控制变量。

3.3 数据分析策略

研究 2 解释水平与组织经营状态均为员工个体评价的团队层面变量。基于 Mplus 8.0 软件，采用 MSEM 进行多层调节分析的策略(方杰 等, 2018)，计算中介效应以及被调节的中介效应的置信区间。在跨层次分析中，将解释水平、组织经营状态的得分聚合为团队层面变量。通过内部一致性系数评估数据聚合的有效性，结果发现研究 2 中的解释水平的 $ICC(1)$ 为 0.47，$ICC(2)$为 0.84，Rwg 为 0.78；组织经营状态的 $ICC(1)$为 0.45，$ICC(2)$为 0.83，Rwg 为 0.83，均显示良好的组内一致性。可以将解释水平、组织经营状态的组内均值作为所对应的团队层面的测量值。对自变量和调节变量采取组间均值的中心化处理，使结果易于理解。

3.4 数据分析结果

3.4.1 验证性因子分析

采用验证性因子分析检验变量间的区分效度和测量的共同方法偏差。由于研究 2 仅用到愿景实现期望和愿景追逐行为两个量表，因此二因子为原模型，拟合指标良好($\chi^2(26)$=43.17,

CFI=0.99, TLI=0.98, RMSEA=0.05)；单因子模型拟合指标明显差于原模型，表明各变量具有良好的区分效度($\chi^2(27)=261.73$, CFI=0.80, TLI=0.74, RMSEA=0.17)；三因子为原模型加入共同因子后的模型，未能明显改善原模型($\chi^2(18)=31.06$, CFI=0.99, TLI=0.98, RMSEA=0.05)，表明不存在严重的共同方法偏差。

3.4.2 描述性统计分析

研究 2 各变量的描述性统计及变量间相关系数如表 1。由表 1 可知，下属的愿景实现期望与愿景追逐行为呈正相关($r=0.46$, $p<0.001$)，符合此前的研究结论。

表 1 描述性统计及变量间的相关系数

	均值	SD	1	2	3	4	5	6
团队层面								
1.解释水平	2.95	1.57	-					
2.组织经营状态	4.91	1.61	-0.22	-				
个体层面								
1.性别	0.52	0.50	-					
2.年龄	36.57	7.19	-0.15*	-				
3.教育程度	4.87	0.53	-0.04	-0.17**	-			
4.工作年限	12.56	15.03	-0.08	0.41***	-0.00	-		
5.与领导共事年限	4.27	3.86	0.13*	0.29***	-0.11†	0.09	-	
6.愿景实现期望	5.61	1.22	0.05	0.11	-0.14*	0.06	0.18**	-
7.愿景追逐行为	5.94	1.28	-0.10	0.15**	-0.03	0.08	0.09	0.46***

注：*, **, ***, †分别表示 $p<0.05, 0.01, 0.001, 0.1$，团队层面样本数 $N=53$；个体样本数 $N=301$，下同。性别：0=女，1=男；教育程度：1=小学及以下，2=初中，3=高中/技校，4=专科，5=本科，6=硕士，7=博士。

3.4.3 假设检验

采用 Mplus 8.0 构建团队层面-个体层面的两层结构方程模型对假设展开检验，结果如表 2。模型 2 中负面反馈的解释水平与组织经营状态的交互项对愿景实现期望的回归系数负向显著($\gamma=-0.13$，$SE=0.02$，$p<0.001$)，说明负面反馈的解释水平在不同情境下和愿景实现期望的关系存在差异，结果支持假设 H1；模型 3 中，解释水平与愿景追逐行为间的回归系数负向显著($\gamma=-0.29$，$SE=0.10$，$p=0.003$)，在模型 4 中加入愿景实现期望后，该效应及其显著性下降，且愿景实现期望与愿景追逐行为的效应系数正向显著($\gamma=0.38$，$SE=0.13$，$p=0.003$)，说明愿景实现期望在解释水平和愿景追逐行为间起中介作用。

表 2 结构方程模型分析结果

	愿景实现期望		愿景追逐行为	
	模型1	模型2	模型3	模型4
团队层面				
解释水平	-0.09	-0.11*	-0.29**	-0.25*
	(0.09)	(0.05)	(0.10)	(0.10)
组织经营状态	0.31***	0.40***	0.34**	0.19
	(0.08)	(0.05)	(0.12)	(0.14)

解释水平×组织经营状态		-0.13***	-0.17**	-0.12*
		(0.02)	(0.05)	(0.06)
个体层面				
愿景实现期望				0.38**
				(0.13)
性别	0.05	0.06	-0.18	-0.21†
	(0.09)	(0.09)	(0.13)	(0.12)
年龄	0.00	0.01	0.01	0.01
	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)
教育	-0.08	-0.07	0.12	0.15
	(0.10)	(0.10)	(0.11)	(0.11)
工作年限	-0.00	-0.00	-0.00	-0.00
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
与领导共事年限	0.00	0.01	0.01	0.00
	(0.01)	(0.01)	(0.02)	(0.02)
截距项	5.55***	5.39***	4.77***	2.75***
	(0.65)	(0.66)	(0.64)	(0.69)

注：*, **, ***, †分别表示 p<0.05, 0.01, 0.001, 0.1，团队层面样本数 N=53；个体样本数 N=301；表中系数为非标准系数，括号内为标准误。

计算不同情境下负面反馈的解释水平与愿景实现期望的回归系数及其 95%显著性水平下限值和上限值。将组织经营状态的均值加减一个标准差作为偏向顺境和偏向逆境的划分依据，结果如图 3：偏向顺境时，解释水平与愿景实现期望呈显著的负向关系(β=-0.32, [LLCI, ULCI]=[-0.46, -0.18])；偏向逆境时，解释水平与愿景实现期望的正向关系不显著(β=0.10, [LLCI, ULCI]=[-0.01, 0.21])。对比两种情况，解释水平与愿景实现期望的回归系数存在明显差异($\Delta\beta$=0.41, [LLCI, ULCI]=[-0.55, 0.28])，假设 H1 得到支撑。

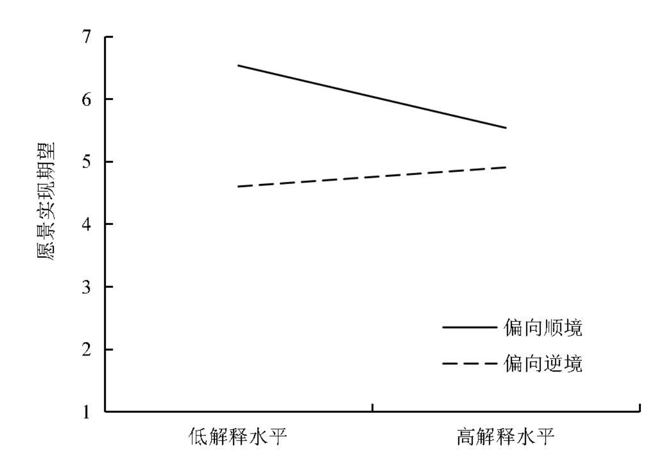


图 3 不同组织经营状态下解释水平对愿景实现期望的影响

计算顺境和逆境下解释水平通过愿景实现期望影响愿景追逐行为的中介效应及其 95%显著性水平下限值和上限值，结果如下：偏向顺境时，中介效应负向显著(β=-0.29, [LLCI,

ULCI]=[-0.48, -0.10])；偏向逆境时，中介效应不显著(β=0.07, [LLCI, ULCI]=[-0.01, 0.16])；对比两种情况，中介效应存在明显差异($\Delta\beta$=0.36, [LLCI, ULCI]=[-0.56, -0.16])，支持假设 H2。

4 研究 3：问卷调查

研究 3 将采用成熟量表并结合样本分割法(Sample-Split Technique)解决研究 2 中的单题项和同源数据问题，此外选取更大范围的样本，再次检验组织经营状态偏向逆境时，愿景沟通中负面反馈的解释水平与下属愿景追逐行为的关系。

4.1 样本和程序

调研对象来自总部位于北京的某汽车制造业企业。该企业下设多家经营相对独立的子厂区。伴随近年来新能源汽车崛起，该企业处于战略转型阶段，各厂区陆续下达新的愿景目标并定期开展员工动员活动。研究者要求企业联系人随机挑选位于不同经营状况厂区的正式员工队伍作为研究样本，开展两时点问卷调研，两个时点间隔一周。一共来自 63 个团队的 708 位员工参与本次调研。在第一个时点，受访者汇报直接上级领导在愿景沟通时所传达的负面信息的解释水平、组织经营状态以及人口统计变量（性别、年龄、教育程度）、工作年限、与领导共事的年限等基本信息。在第二个时点，受访者汇报愿景实现期望和愿景追逐行为。在排除第二个时点未填答问卷、两个时点的问卷未能配对的样本后，共收集到 619 份有效问卷。在样本中，女性占 48%；平均年龄为 31 岁；在学历方面，初中及以下、高中或中专、大学专科的占比最多，分别为 39%、44%、12%。

4.2 变量测量

解释水平。采用与研究 1 一致的量表。由于该量表打分越高，说明解释水平越低，为方便理解数据结果并与此前研究一致，采用(8-量表打分)的差值来衡量解释水平，Cronbach's α 系数为 0.96。

组织经营状态、愿景实现期望、愿景追逐行为均采用与研究 1 一致的量表，Cronbach's α系数分别为 0.96、0.98、0.96。

控制变量。将性别、年龄、教育程度等人口统计学变量以及工作年限、与领导共事的时间作为控制变量。

4.3 数据分析策略

研究 3 的数据分析分为两个部分：（1）基于 Mplus 8.0 软件，采用 MSEM 策略进行多层调节分析，计算中介效应以及被调节的中介效应的置信区间。在跨层次分析中，将受访者对解释水平、组织经营状态的打分聚合为团队层面变量。通过内部一致性系数评估数据聚合的

有效性，结果发现研究 3 中的解释水平的 *ICC*(1)为 0.45，*ICC*(2)为 0.89，*Rwg* 为 0.78；组织经营状态的 *ICC*(1)为 0.44，*ICC*(2)为 0.89，*Rwg* 为 0.76，均显示出良好的组内一致性。接着，将聚合后的自变量和调节变量采取组间均值的中心化处理，进行数据检验。（2）参考 Rousseau(1985)提出的克服同源数据偏差的样本分割法(Sample-Split Technique)，进行重复检验，排除同源偏差的干扰。具体而言，将每个团队的数据随机分割为个体组和团队组。接着，将团队组样本所评价的解释水平和组织经营状态聚合为该团队的团队变量数据，与该团队的个体组的个体变量数据衔接构成非同源的数据集，并重复数据检验。

4.4 数据分析结果

4.4.1 验证性因子分析

进行验证性因子分析以检验变量间的区分效度和测量的共同方法偏差。四因子为原模型，拟合指标良好(χ^2(113)=639.29, CFI=0.97, TLI=0.96, RMSEA=0.09)；五因子为原模型加入共同因子后的模型，未能明显改善原模型(χ^2(97)=318.44, CFI=0.99, TLI=0.98, RMSEA=0.06)，表明不存在严重的共同方法偏差；其余模型拟合指标明显差于原模型，表明各变量具有良好的区分效度。

4.4.2 描述性统计分析

研究 3 各变量的描述性统计及变量间相关系数如表 3。由表 3 可知，在个体层面，下属的愿景实现期望与愿景追逐行为呈正相关(r=0.54, p<0.001)，符合此前的研究结论；在团队层面，解释水平与组织经营状态呈负相关(r=-0.36, p=0.004)。

表 3 描述性统计及变量间的相关系数

	均值	SD	1	2	3	4	5	6
团队层面								
1.解释水平	1.84	0.96	-					
2.组织经营状态	5.19	1.15	-0.36^{**}	-				
个体层面								
1.性别	0.48	0.50	-					
2.年龄	30.58	7.61	-0.02	-				
3.教育程度	1.81	0.82	-0.14^{**}	-0.06	-			
4.工作年限	4.21	4.30	-0.03	0.50^{***}	-0.04	-		
5.与领导共事年限	2.09	2.37	0.04	0.49^{***}	-0.10^{*}	0.54^{***}	-	
6.愿景实现期望	5.65	1.39	-0.00	$-0.07^{\dagger}$	0.02	-0.12^{**}	-0.14^{**}	-
7.愿景追逐行为	5.58	1.26	-0.08^{*}	0.01	0.04	-0.03	-0.11^{**}	0.54^{***}

注：*, **, ***, †分别表示 p<0.05, 0.01, 0.001, 0.1，团队层面样本数 N=63；个体样本数 N=619，下同。性别：0=女，1=男；教育程度：1=初中及以下，2=高中/中专，3=专科，4=本科，5=硕士，6=博士。

4.4.3 假设检验

采用 Mplus 8.0 构建团队层面-个体层面的两层结构方程模型对假设展开检验，结果如表 4。模型 2 中负面反馈的解释水平与组织经营状态的交互项对愿景实现期望的回归系数负向

显著(γ=-0.49，SE=0.07，p<0.001)，说明负面反馈的解释水平在不同情境下与愿景实现期望的关系存在差异，支持假设 H1；模型 3 中，解释水平与愿景追逐行为间的回归系数正向显著(γ=0.23，SE=0.07，p<0.001)，在模型 4 中加入愿景实现期望后，该效应及其显著性下降，且愿景实现期望对愿景追逐行为的效应系数正向显著(γ=0.37，SE=0.05，p<0.001)，愿景实现期望在解释水平和愿景追逐行为间起中介作用。

表 4 结构方程模型分析结果

	愿景实现期望		愿景追逐行为	
	模型1	模型2	模型3	模型4
团队层面				
解释水平	0.41^{**}	$0.13^{\dagger}$	0.23^{***}	0.18^{**}
	(0.12)	(0.08)	(0.07)	(0.05)
组织经营状态	0.74^{***}	0.61^{***}	0.43^{***}	0.20^{**}
	(0.10)	(0.06)	(0.05)	(0.06)
解释水平×组织经营状态		-0.49^{***}	-0.34^{***}	-0.16^{**}
		(0.07)	(0.05)	(0.08)
个体层面				
愿景实现期望				0.37^{***}
				(0.05)
性别	0.10	0.04	$-0.16^{\dagger}$	-0.18^{*}
	(0.08)	(0.08)	(0.08)	(0.08)
年龄	0.00	0.00	0.01^{*}	0.01^{*}
	(0.01)	(0.01)	(0.00)	(0.00)
教育	-0.03	-0.03	0.01	0.02
	(0.05)	(0.05)	(0.06)	(0.05)
工作年限	-0.02	-0.02	0.00	0.01
	(0.02)	(0.02)	(0.01)	(0.01)
与领导共事年限	-0.02	-0.03	-0.05^{*}	-0.04
	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)
截距项	5.79^{***}	5.57^{***}	5.64^{***}	3.29^{***}
	(0.22)	(0.10)	(0.13)	(0.35)

注：*, **, ***, †分别表示 p<0.05, 0.01, 0.001, 0.1，团队层面样本数 N=63；个体样本数 N=619；表中系数为非标准系数，括号内为标准误。

计算不同情境下负面反馈的解释水平对愿景实现期望的效应值及其 95%显著性水平下限值和上限值。将组织经营状态的均值加减一个标准差作为偏向顺境和偏向逆境的划分依据，结果如图 4：在偏向顺境时，解释水平与愿景实现期望呈显著的负向关系(β=-0.43, [LLCI, ULCI]=[-0.68, -0.18])；在偏向逆境时，解释水平与愿景实现期望呈显著的正向关系(β=0.69, [LLCI, ULCI]=[0.50, 0.89])。两类情境下，解释水平与愿景实现期望的关系存在明显的差异($\Delta\beta$=1.12, [LLCI, ULCI]=[0.80, 1.44])，假设 H1 得到支撑。

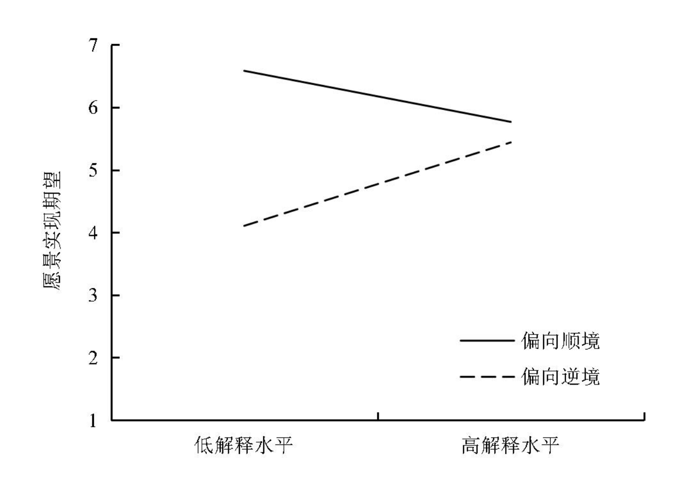


图 4 不同组织经营状态下解释水平对愿景实现期望的影响

计算解释水平通过愿景实现期望影响愿景追逐行为的中介效应及其 95%显著性水平下限值和上限值，结果如下：偏向顺境时，中介效应呈负向显著(β=-0.28, [LLCI, ULCI]=[-0.46, -0.10])；偏向逆境时，该中介效应呈正向显著(β=0.52, [LLCI, ULCI]=[0.36, 0.67])；两类情境下中介效应有明显差异($\Delta\beta$=0.80, [LLCI, ULCI]=[0.55, 1.04])，假设 H2 得到支持。

4.5 样本分割法检验

4.5.1 样本处理

将每个团队的样本随机分割为团队组和个体组。样本分割后，个体组样本共 308 人，团队组样本共 311 人。对于团队组，解释水平的 *ICC*(1)为 0.44，*ICC*(2)为 0.79，*Rwg* 为 0.88，组织经营状态 *ICC*(1)为 0.41，*ICC*(2)为 0.77，*Rwg* 为 0.86，可以聚合为团队层面变量。接着，将团队组聚合后的团队变量与个体组衔接为非同源数据集，重复数据分析步骤。

4.5.2 假设检验

两层结构方程模型结果如表 5。模型 2 中负面反馈的解释水平与组织经营状态的交互项对愿景实现期望的回归系数负向显著(γ=-0.51，*SE*=0.08，p<0.001)，支持假设 H1；模型 3 中，解释水平与愿景追逐行为间的回归系数正向显著(γ=0.27，*SE*=0.08，p<0.001)，在模型 4 中加入愿景实现期望后，该效应及其显著性下降，且愿景实现期望与愿景追逐行为的效应系数正向显著(γ=0.35，*SE*=0.07，p<0.001)，这说明愿景实现期望在解释水平和愿景追逐行为间起中介作用。

表 5 结构方程模型分析结果

	愿景实现期望		愿景追逐行为	
	模型1	模型2	模型3	模型4
团队层面				
解释水平	0.46**	0.22*	0.27***	0.19**
	(0.14)	(0.10)	(0.08)	(0.07)

组织经营状态	0.74***	0.59***	0.37***	0.17†
	(0.11)	(0.08)	(0.08)	(0.09)
解释水平×组织经营状态		-0.51***	-0.28**	-0.10
		(0.08)	(0.09)	(0.08)
个体层面				
愿景实现期望				0.35***
				(0.07)
性别	0.14	0.17	-0.09	-0.14
	(0.12)	(0.12)	(0.10)	(0.10)
年龄	0.01	0.01	0.01	0.00
	(0.01)	(0.01)	(0.01)	(0.01)
教育	-0.08	-0.11	-0.05	-0.02
	(0.08)	(0.07)	(0.08)	(0.07)
工作年限	-0.03	-0.02	0.00	0.01
	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)
与领导共事年限	-0.01	-0.01	-0.06*	-0.06†
	(0.03)	(0.03)	(0.03)	(0.03)
截距项	5.58***	5.33***	5.66***	3.74***
	(0.28)	(0.29)	(0.32)	(0.52)

注：*, **, ***, †分别表示 p<0.05, 0.01, 0.001, 0.1，团队层面样本数 N=63；个体样本数 N=308；表中系数为非标准系数，括号内为标准误。

计算不同情境下负面反馈的解释水平对愿景实现期望的效应值及其 95%显著性水平下限值和上限值，结果如图 5：偏向顺境时，解释水平与愿景实现期望呈显著的负向关系(β=-0.39, [LLCI, ULCI]=[-0.69, -0.09])；偏向逆境时，解释水平与愿景实现期望呈显著的正向关系(β=0.82, [LLCI, ULCI]=[0.62, 1.03])。两类组织经营状态下解释水平对愿景实现期望的影响效应存在明显的差异($\Delta\beta$=1.21, [LLCI, ULCI]=[0.87, 1.56])，假设 H1 得到支持。

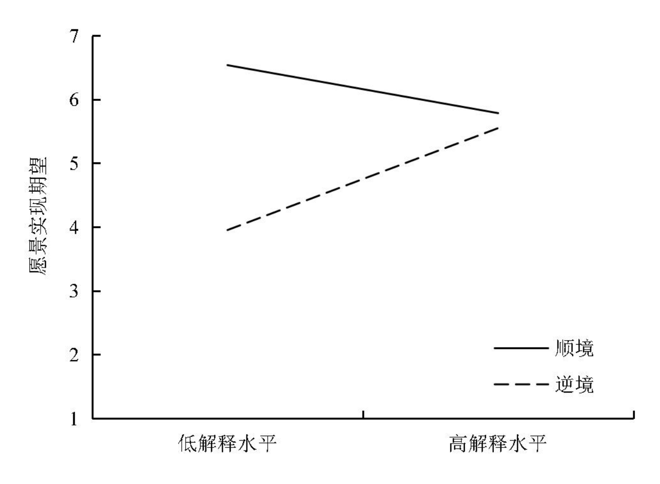


图 5 不同组织经营状态下解释水平对愿景实现期望的影响

计算解释水平通过愿景实现期望影响愿景追逐行为的中介效应及其 95%显著性水平下限值和上限值，结果如下：偏向顺境时，中介效应负向显著(β=-0.22, [LLCI, ULCI]=[-0.41,

-0.02])；偏向逆境时，该中介效应正向显著(β=0.52, [LLCI, ULCI]=[0.34, 0.70])；两类组织经营状态下中介效应差异明显($\Delta\beta$=0.74, [LLCI, ULCI]=[0.46, 1.02])，支持假设 H2。将当前团队组和个体组的原始样本调换并衔接为非同源数据集，结果依旧符合。

5 讨论

5.1 主要结论

本研究通过1项情景实验和2项问卷调研，探讨了愿景沟通中负面反馈的解释水平对下属愿景追逐行为的影响。主要结论如下：（1）在组织经营状态越是偏向顺境的愿景沟通中，负面反馈的解释水平与愿景实现期望越呈负向关系；（2）在组织经营状态越是偏向逆境的愿景沟通中，负面反馈的解释水平与愿景实现期望越呈正向关系；（3）愿景沟通中负面反馈的解释水平对愿景实现期望的影响会被进一步传导并影响愿景追逐行为；（4）负面反馈的解释水平通过愿景实现期望对愿景追逐行为的影响受组织经营状态调节，越偏向顺境，越呈现出负向的中介效应；反之，越偏向逆境，越呈现出正向的中介效应。

5.2 理论贡献

第一，本研究从言语措辞的角度揭示了领导者负面反馈对下属愿景期望及行为的影响机制。已有研究主要集中于负面反馈的强烈程度对下属动机、情感态度及主动行为的影响(e.g. Kim & Kim, 2020; Xing et al., 2023; Xing et al., 2021)，但负面反馈由一系列复杂的行为过程构成，却较少有研究剖析负面反馈的复杂属性，多数研究将这项行为视为单一整体展开探讨。虽然部分研究者就负面反馈的沟通过程、沟通方向等展开剖析(Fang et al., 2014; Kim & Kim, 2020)，但作为一类沟通手段，负面反馈内容的言辞策略也具有关键作用，尤其是负面反馈的解释水平是下属理解反馈内容并就其产生相应认知表征的关键线索(Venus et al., 2018)。本研究聚焦愿景沟通中负面反馈的解释水平，揭示了当组织经营状态分别偏向顺境和逆境时，负面反馈解释水平对下属愿景期望及追逐行为截然相反的作用。这一发现丰富和发展了学界对负面反馈的复杂机制的理解，也恰恰说明扩展负面反馈措辞研究的必要性。

第二，本研究延展了负面反馈在愿景沟通中的运用情境，补充了愿景传达和负面反馈两大目标管理手段的搭配使用对下属愿景认知的影响。一方面，当前理论界对围绕愿景的负面反馈缺少关注。督促下属缩小与目标间差距是负面反馈的重要功能(胡君辰，李涛, 2014)，这决定负面反馈与下属的目标承诺和绩效期望均存在重要的理论关联，却鲜有研究探讨如何将负面反馈的这项重要功能运用在促使下属缩小现实与愿景间的差距上。另一方面，既往研究对负面反馈的影响仍存在观点分歧(Kim & Kim, 2020)，并指出负面反馈发挥积极效应的关

键在于下属能否精准评估所反馈的问题与目标间的联系(Audia & Locke, 2003)。尤其是愿景作为一类具备高假设性的长期目标(Berson & Halevy, 2014)，负面反馈稍有不慎就可能导致下属对看似不着边际的愿景产生怀疑。然而，已有负面反馈的研究多数聚焦于短期目标情境，如何合理利用负面反馈激发下属愿景期望的问题仍未被良好解答。为此，本研究通过引入幻想实现理论，考察不同的组织经营状态，完整地刻画了负面反馈的解释水平在愿景沟通中影响下属的心理过程，将负面反馈与愿景沟通结合，推动搭建两个领域学术对话，为管理沟通手段的多元搭配构建理论桥梁。

第三，本研究基于幻想实现理论完整刻画了愿景沟通中负面反馈的解释水平影响下属的解释机制，并通过实证检验扩展了该理论的使用情境。幻想实现理论在心理、教育及健康等领域具有长期发展，但针对工作场所的实证研究屈指可数(盖笑松 等, 2016)。本研究通过构建幻想实现理论“理想未来”和“当下现实”两个理论核心与“愿景”和“现实阻碍”的衔接，以及与组织经营状态的积极线索和消极线索的衔接，搭建出理论框架、研究问题和边界条件间的逻辑纽带。基于此，进一步探讨下属在愿景沟通中对不同解释水平的负面反馈会采取何种自我调节策略。结合幻想实现理论，本研究揭示了愿景沟通中负面反馈的复杂机制及其发挥影响的背后逻辑，发展了该理论在管理领域的运用并提供了新的实证支撑。

5.3 实践启示

本研究结论具有一定的实践价值：（1）在管理认知层面，领导者需树立对负面反馈的合理态度。盲目规避负面反馈或美化负面信息通常不利于组织发展(Fang et al., 2014)，应当采取恰当的方法来发挥负面反馈的督促作用，通过灵活地转换语言措辞，使愿景沟通中的负面反馈能最大程度地促使下属意识到现实和愿景间的偏差。（2）基于本研究结论，领导者越是在顺境下越应以清晰、具体的言语措辞传达负面反馈，进而激活下属对愿景的期望。通过直观描述组织的问题所在，引导下属意识到现状与愿景间的差距，督促他们在顺境中依旧能保持忧患意识。（3）领导者越是在逆境中，越应以委婉、模糊的言语措辞传达负面反馈。虽然在危机中，需要下属意识到情况危急，但单刀直入的措辞容易破坏下属的心理防线，导致人心涣散。领导者应谨慎把握负面反馈的言辞分寸，做到详略得当，通过维持下属对愿景和现实阻碍的认知平衡，适当为其克服阻碍指点行动方向。

5.4 研究局限和展望

本研究存在一定的局限有待完善。一是本研究虽采用既往研究的量表衡量愿景沟通中负面反馈的解释水平，但原量表并非直接针对领导者的讲话内容，可能对结论产生影响。后续研究可在完善量表工具的基础上进一步完善本研究结论。二是本研究采用聚合个体层次变量

获得团队层次变量的方法，该方法虽广泛用于跨层次研究，但可能由于组内个体分值的高低差异而引入新的数据噪声，后续研究有望从测量方法上改进本研究缺陷。三是研究2和研究3采用间隔一周的两时点取样，在取样频率上存在局限，可能导致中介作用的结论的不肯定性，后续研究有望采用经验取样法等考虑时间序列的方法完善本研究结论。四是本研究聚焦于愿景沟通中的负面反馈，具有领导者以传达愿景为主、负面反馈为辅的前提假定。但在实际情境中，下属对负面信息的接收时序可能优先于愿景信息。这可能导致反向心理对照，无法激活下属的愿景实现期望(Oettingen et al., 2016)。后续研究可以探讨愿景沟通与负面反馈间更复杂的组合搭配，以就本研究不足做出补充。最后，本研究仅对负面反馈内容的解释水平展开探析。领导者讲话的心理距离还与领导者与下属的空间距离、传播媒介、表情和身体语言相关(Berson & Halevy, 2014)，后续研究可就这些因素展开分析。

参考文献

Audia, P., & Locke, E. (2003). Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review*, *13*(4), 631−646.

Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., & Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal−level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *Leadership Quarterly*, *26*(1), 143−155.

Berson, Y., & Halevy, N. (2014). Hierarchy, leadership, and construal fit. *Journal of experimental psychology. Applied*, *20*(3), 232−246.

Brockner, J., & Higgins, E. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35−66.

Dijk, D. V., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1084−1105.

Fang, C., Kim, J., & Milliken, F. (2014). When bad news is sugarcoated: Information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *35*(8), 1186−1201.

Fang, J., Wen, Z. L., Wu, Y. (2018). The analyses of multilevel moderation effects based on structural equation modeling. *Advances in Psychological Science*, *26*(5), 781−788.

[方杰, 温忠麟, 吴艳. (2018). 基于结构方程模型的多层调节效应. *心理科学进展*, *26*(5), 781−788.]

Fishbach, A., Eyal, T., & Finkelstein, S. R. (2010). How positive and negative feedback motivate goal pursuit.

Social & Personality Psychology Compass, *4*(8), 517−530.

Gai, X. S., Wang, G. X., Oettingen, G., & Gollwitzer, M. P. (2016). Effects of mental contrasting on goal pursuit. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, *24*(3), 561−565.

[盖笑松, 王国霞, Oettingen, G., Gollwitzer, M. P. (2016). 心理对照对目标追寻的影响. *中国临床心理学杂志*, *24*(3), 561−565.]

Gao, Z., Liu, Y., Zhao, C., Fu, Y., & Schriesheim, C. (2024). Winter is coming: An investigation of vigilant leadership, antecedents, and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication.

Hack, A., & von Bieberstein, F. (2014). How expectations affect reference point formation: an experimental investigation. *Review of Managerial Science*, *9*(1), 33−59.

He, X. G., Li, J., Lv, F. F & Deng, H. (2015). Analysis of opportunistic behavior in firms with good performance−Evidence from Chinese listed companies. *China Industrial Economics*(5), 110−121.

[贺小刚, 李婧, 吕斐斐, 邓浩. (2015). 绩优企业的投机经营行为分析——来自中国上市公司的数据检验. *中国工业经济*(5), 110−121.]

Hu, J. C., & Li, T. (2014). A review of the negative feedback research in the west. *Human Resources Development of China*, *315*(21), 40−49.

[胡君辰, 李涛. (2014). 西方负面反馈研究回顾与启示. *中国人力资源开发*, *315*(21), 40−49.]

Hu, X., Chen, Y., & Tian, B. (2015). Feeling better about self after receiving negative feedback: When the sense that ability can be improved is activated. *Journal of psychology*, *150*(1), 1−19.

Ilgen, D., & Davis, C. (2001). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology*, 49(3), 550−565.

Ilies, R., De Pater, I. E., & Judge, T. (2007). Differential affective reactions to negative and positive feedback, and the role of self−esteem. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 590−609.

Kappes, A., & Oettingen, G. (2014). The emergence of goal pursuit: Mental contrasting connects future and reality. *Journal of Experimental Social Psychology*, *54*(2014), 25−39.

Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, *63*(2), 584−612.

Li, S. X., Song, A. J., & Duan, J. Y. (2022). The influence of linguistic concreteness on advice taking: The role of gender. *Psychological Research*, *15*(3), 230−235.

[李思贤, 宋艾珈, 段锦云. (2022). 言语具体程度对建议采纳的影响：性别的作用. *心理研究*, *15*(3), 230−235.]

Louro, M., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2007). Dynamics of multiple−goal pursuit. *Journal of personality and social psychology*, *93*(2), 174−193.

Norman, C., & Aron, A. (2003). Aspects of possible self that predict motivation to achieve or avoid it. *Journal of Experimental Social Psychology*, *39*(5), 500−507.

Oettingen, G. (1999). Free fantasies about the future and the emergence of developmental goals. In J. Brandstätter & R.M. Lerner (Eds.), *Action and self−development: Theory and research through the life span* (pp. 315–342). New York: Sage.

Oettingen, G. (2012).Future thought and behavior change. *European Review of Social Psychology*, *23*(1), 1−63.

Oettingen, G., Mayer, D., & Portnow, S. (2016). Pleasure now, pain later: Positive fantasies about the future predict symptoms of depression. *Psychological Science*, *27*(3), 345–353.

Oettingen, G., Pak, H., & Schnetter, K. (2001). Self−regulation of goal setting: Turning free fantasies about the future into binding goals. *Journal of personality and social psychology*, *80*(5), 736−753.

Oettingen, G., & Mayer, D. (2002). The motivating function of thinking about the future: Expectations versus fantasies. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(5), 1198−1212.

Remus, Ilies, Timothy, A, & Judge. (2005). Goal regulation across time: the effects of feedback and affect. *Journal of Applied Psychology*, *90*(3), 453−467.

Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, *28*(4), 231−269.

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi−level and cross−level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, *7*(1), 1−37.

Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224−253.

Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010a). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(4), 499−518.

Stam, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010b). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *Leadership Quarterly*, *21*(3), 457−468.

Stam, D., Lord, R., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2014). An image of who we might become: vision communication, possible selves, and vision pursuit. *Organization Science*, *25*(4), 1172−1194.

Steelman, L., & Rutkowski, K. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of*

Managerial Psychology, *19*(1), 6−18.

van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 241−259). Oxford: Oxford University Press.

Venus, M., Johnson, R., Zhang, S., Wang, X. F., & Lanaj, K. (2018). Seeing the big picture: A within−person examination of leader construal level and vision communication. *Journal of Management*, 45(7), 2666−2684.

Wan, P. Y., Zheng, J. W., & Zhang, Z. D. (2023). Don't let intimacy become burden: The double−edged effect of supervisor−subordinate emotional guanxi on breakthrough innovation. *Journal of Psychological Science*, 46(5), 1156−1163.

[万鹏宇, 郑俊巍, 张振铎. (2023). 勿让亲密成为负担：上下级情感关系对员工突破式创新的双刃剑作用. 心理科学, 46(5), 1156−1163.]

Wang, H. Y., Tian, H., & Xing, H. W. (2018). Can corporate social responsibility reputation backfire? The research on consumer's retaliation behavior in genetically modified product−harm crisis. *Management Review*, *30*(12), 237−246.

[王汉瑛, 田虹, 邢红卫. (2018). 企业会为名所累吗?——基于转基因产品伤害危机中消费者报复行为的研究. *管理评论*, *30*(12), 237−246.]

Wiesenfeld, B., Reyt, J., Brockner, J., & Trope, Y. (2017). Construal level theory in organizational research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 367−400.

Wu, Y. Y., Peng, L. L., Yan, L. N.,& Zhou. N. (2019). Elegant advertising vs. popular advertising: Consumers' attitudes towards different styles of advertising language. *Nankai Business Review*, 22(1), 213−224.

[吴月燕, 彭璐珞, 严露娜, 周南. (2019). "阳春白雪"还是"下里巴人"——消费者对文雅和通俗广告语体的态度. *南开管理评论*, 22(1), 213−224.]

Xing, L., Sun, J. M., Jepsen, D., & Zhang, Y. (2023). Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective. *Human Relations*, 76(2), 310−340.

Xing, L., Sun, J., & Jepsen, D. (2021). Feeling shame in the workplace: Examining negative feedback as an antecedent and performance and well−being as consequences. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(6), 1244−1260.

Zhao, X. W., Yang, T. R., Xiao, J. C., & Liu, X. M. (2023). When and why leader negative feedback facilitates employee proactive behavior: The critical role of leader−member exchange. *Human Resources Development of China*, *40*(4), 94−106.

[赵修文, 杨天然, 肖金岑, 刘雪梅. (2023). 领导负面反馈何以促进员工主动行为:领导−成员二元互动关系

的作用. *中国人力资源开发*, *40*(4), 94−106.]

The impact of the construal level of negative feedback in vision communication on subordinates' vision pursuit

ZHAO Chen[1], LIN Chen[1], ZHOU Jinlai[1], GAO Zhonghua[2]

([1] *School of Economics and Management, Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing* 100876, *China*)

([2] *Institute of Industrial Economics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing* 100006, *China*)

Abstract

The presence of negative feedback in vision communication is quite common in managerial practices and has increasingly garnered scholarly attention in recent years. However, prior investigations into this domain remain in their infancy. While some studies suggest that subordinates might lower their goal expectations after receiving negative feedback, there is also evidence suggesting that such feedback can motivate subordinates to enhance their performance. Consequently, the precise impact of negative feedback on subordinates' perception of the leader's vision remains unclear. To optimize the use of negative feedback, it is imperative to explore negative feedback strategies that are beneficial to subordinates' vision expectations. The construal level of the message plays a pivotal role in shaping the receiver's motivation and cognition. Drawing on fantasy realization theory, this study investigates the mechanisms through which the construal level of negative feedback in vision communication affects subordinates' vision pursuit, particularly under favorable and unfavorable organizational conditions. This exploration aims to offer guidance for leaders to improve organizational communication.

To examine the influence of negative feedback's construal level on subordinates' vision pursuit, three studies were conducted. The first study employed a scenario experiment, involving 76 participants divided into four groups. Subjects were exposed to stimuli related to organizational conditions and leader's speeches. In the second study, 301 participants completed surveys at two time points. At Time 1, they reported the construal level of negative feedback of their immediate superiors during vision communication and evaluated the organizational conditions. At Time 2, they reported their perceptions of vision expectations and vision pursuit. The third study involved a broader survey with 619 valid responses, using refined scales and a sample-split technique to minimize common method bias.

The results showed that: (1) For vision communication under favorable organizational

conditions, the construal level of negative feedback had a negative relationship with subordinates' vision expectations. (2) Under unfavorable organizational conditions, the construal level of negative feedback had a positive relationship with subordinates' vision expectations. (3) The construal level of negative feedback further affected subordinates' vision pursuit behavior through vision expectations. (4) This mediating effect is moderated by organizational conditions.

This study makes several contributions. First, it examines the influence of leaders' negative feedback on subordinates' expectations and behaviors through the lens of wording strategy, thereby advancing the research on negative feedback. Second, it explores the boundary conditions of negative feedback's construal level in vision communication. By integrating negative feedback with vision communication, this study has built a theoretical bridge for the integration of multiple communication strategies. Additionally, this study extends the application of fantasy realization theory to workplace contexts.
Keywords vision communication, negative feedback, construal level, vision pursuit, fantasy realization theory